



# Iedere dag een beetje beter

Praktijkcase Performance Improvement

*Invista Textiles Michelau verbeterde de communicatie en verhelderde ieders rol om efficiënter te werken*

*Invista wilde de hiërarchische bedrijfsvoering in zijn Duitse fabriek omvormen naar een proactieve werkwijze. VoorZ hielp met het opzetten van een cultuurontwikkelingstraject. Resultaat: grote vooruitgang op het gebied van veiligheid, productiviteit en kwaliteit.*

De fabriek Invista Textiles in Michelau (Zuid-Duitsland) is overgenomen van de oprichter, een 80-jarige Duitser die het bedrijf de afgelopen decennia haast als een patriarch heeft geleid. “Binnen het bedrijf was er veel aandacht voor de techniek en minder oog voor de mens. De medewerkers hadden bijvoorbeeld geen gehoorbescherming of veiligheidsschoenen en het bedrijf kende geen ziekteverzuimbeleid. De mens was zozegd het verlengstuk van de machine”, vertelt Dave Huese van VoorZ. “Dat maakte het een interessante fabriek voor Invista, maar tegelijkertijd moest er veel gebeuren om de oude bedrijfscultuur om te vormen tot de Invista-cultuur.”



## Iedere dag een beetje beter

### Hands-on

Ferdinand Koster, die na de overname als plantmanager in Michelau is aangesteld, betrok VoorZ bij het veranderingstraject. “Ik kende VoorZ al van een eerder project bij Invista Rozenburg. Vanwege de goede ervaringen heb ik hen gevraagd mee te denken in de verdere professionalisering van de organisatie”, vertelt Koster.

VoorZ hielp met het opzetten van een cultuurontwikkelingstraject. Naast het invoeren van functieomschrijvingen, het opzetten van communicatiemomenten en persoonlijke coaching, werd de organisatiestructuur gekoppeld aan nieuwe werkwijzen.

Gekozen werd voor een ‘hands-on’ aanpak: de trainingen lagen dicht tegen de dagelijkse praktijk aan. “We kozen voor de tactiek van performance improvement”, verklaart Huese. “Deze tactiek gaat uit van de gedachte om iedere dag een beetje beter te worden. Die verbeteringen moeten direct in het werk zichtbaar zijn.”

Eén van die hands-on veranderingen vond plaats bij de dagelijkse overdracht. “Elke ochtend vergaderden zo’n twaalf man liefst 40 minuten met elkaar”, vertelt trainer Patrick van der Voorn die het project uitvoert. “Er werden echter geen concrete afspraken gemaakt. Samen met de productiemanager heb ik tijdens de overdracht een interventie gedaan om duidelijkheid te verschaffen hoe de vergadering effectiever kon. Nu vergaderen ze nog maar met vier man en praten niet langer dan een kwartier.”

### ‘Verschil van dag en nacht’

Om draagvlak te creëren, voerde Van der Voorn gesprekken met het uitvoerende managementteam en medewerkers op de werkvloer. “De fabriek draait volcontinue en als onderdeel van het project ben ik er ook ’s nachts naar toe gegaan om kennis te maken. Dat werd bijzonder gewaardeerd.” Plantmanager Koster is erg tevreden over de bereikte veranderingen. “Als je de huidige situatie vergelijkt met die op het moment van overname, dan zie je een verschil van dag en nacht”, zegt hij. “De verantwoordelijkheden zijn gedefinieerd, de werkzaamheden verlopen efficiënter en de communicatie is enorm verbeterd. Vroeger werd er gerepareerd als er iets kapot ging, nu werken we preventief, hebben we overzicht en produceren meer. Je merkt dat mensen volwassener worden in hun rol.” Over de werkwijze van VoorZ is hij ‘zeer tevreden’. “De kracht van VoorZ is dat ze de klant werkelijk goed willen leren kennen en voornamelijk op de cultuurkant. Daardoor weten ze wat de organisatie wil, en maken er een specifiek implementatieplan voor. Het is geen club die bij wijze van spreken met een standaard model de afdeling even komt overnemen. VoorZ werkt ondersteunend en houdt je een spiegel voor zodat je er als organisatie sterker uitkomt. Ze maken je een lerende organisatie.”

### Meer info

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met VoorZ op telefoonnummer 030-293 59 27 of via onze website [www.voorz.nl](http://www.voorz.nl)